

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang pengaruh keterlibatan manajemen sumber daya manusia (pelatihan, kepemimpinan, dan inovasi) dan faktor individual (*ability, personality, dan adaptability*) terhadap kinerja individual telah dilakukan oleh Neal dan Griffin (1999). Neal dan Griffin menempatkan variabel pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan penggunaan teknologi sebagai mediator pengaruh faktor individual dan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Neal dan Griffin (1999) menyimpulkan bahwa keseluruhan antecedent dari kinerja ikut membentuk pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Pengetahuan dan keterampilan mempunyai pengaruh lebih kuat dengan kinerja tugas daripada kinerja kontekstual, motivasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat dengan kinerja kontekstual, dan teknologi mempunyai hubungan yang lebih kuat pada kinerja tugas daripada kinerja kontekstual (Idamartiningsihun, www.damandiri.or.id, 1 Juli 2008).

Selanjutnya Anton Prasanto melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Narkotika Nasional, 2005. Teori kinerja yang dijadikan indikator oleh Prasanto menggunakan teori Bittel dan Newstrom, Handoko, Dessler, Umar. Penulis menggunakan teori dari Armstrong, Mathis dan Jackson, Bacal, Mitchell, Spencer, Dessler untuk indikator kinerja, karena hal tersebut sesuai dengan penilaian kinerja untuk organisasi/instansi yang penulis teliti.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Nuryadin Susanto dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Wakil Presiden RI, 2003. Teori kepemimpinan yang digunakan dari Rodger Collons, Freeman dan Taylor, Terry untuk indikator kepemimpinan. Penulis menggunakan teori dari Hitt, Hoskinsson, Fiedler, R. House, Hersey dan Blanchard, B.Nanus untuk indikator kepemimpinan. Teori kinerja digunakan Prasanto dari konsep Higgins untuk indikator kinerja. Penulis

menggunakan teori kinerja dari Armstrong, Mathis dan Jackson, Bacal, Mitchell, Spencer, Dessler untuk indikator kinerja.

Penelitian keempat dilakukan oleh Budiono Widagdo dengan judul Analisis Hubungan antara Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, 2004. Teori kinerja yang digunakan dari Spencer, Bittel dan Newstrom, Cascio, Dessler, Higgins. Penulis menggunakan teori kinerja dari Armstrong, Mathis dan Jackson, Bacal, Mitchell, Spencer, Dessler untuk indikator kinerja. Teori kepemimpinan yang digunakan Widagdo, teori dari Lussier dan Achua, Bogardus, Nash, Tead untuk indikator kinerja. Penulis menggunakan teori dari Hitt, Hoskinsson, Fiedler, R. House, Hersey dan Blanchard, B.Nanus untuk indikator kinerja.

2.2. Administrasi Publik

Berkaitan dengan konsentrasi studi yang penulis pelajari, maka akan diuraikan beberapa hal tentang administrasi publik. Administrasi publik adalah bagian dari kinerja Pemerintah, merupakan salah satu cara di mana tujuan dan rencana kerja Pemerintah dapat diwujudkan. Administrasi publik sebagai salah satu cabang ilmu sangat erat kaitannya dengan pengimplementasian nilai-nilai politik. Administrasi publik dapat diartikan sebagai bagian dari badan eksekutif pemerintahan (Rosenbloom, David.H and Kravchuk, Robert S, 2005:4).

Proses administrasi publik terdiri dari kegiatan-kegiatan yang dapat mempengaruhi tujuan atau keinginan Pemerintah. Hal ini tetap berjalan, bagian 'bisnis' pemerintah, berkaitan dengan pelaksanaan hukum yang dibuat oleh badan legislatif dan pengadilan melalui proses organisasi dan manajemen. Administrasi publik : (a) adalah usaha bersama suatu kelompok dalam masyarakat; (b) meliputi tiga badan pemerintahan dan keterkaitannya satu sama lain- eksekutif, legislatif dan yudikatif; (c) memiliki peran penting dalam menformulasikan kebijakan publik dan oleh karenanya menjadikannya sebagai proses politik (Rosenbloom, David.H and Kravchuk, Robert S, 2005:4).

Administrasi Publik adalah organisasi dan management dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah. *Public Administration* adalah

suatu seni dan ilmu tentang management yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara. *Public administration* itu “seni” atau “ilmu”, adalah suatu kenyataan bahwa istilah *Public administration* dapat berarti (1) suatu lapangan penyelidikan ilmu, suatu disiplin atau suatu studi, (2) suatu proses atau kegiatan mengenai urusan-urusan public. Pengertian *Public administration* adalah tindakan-tindakan rasionil. *Public administration* adalah proses tindakan untuk realisasi kepentingan-kepentingan public- sebagaimana ternyata dalam defenisi- yang sebesar-besarnya. Dalam *Public administration* sebagai suatu kegiatan, usaha penyesuaian alat-alat guna mencapai tujuan umum yang sebesar-besarnya terus-menerus diadakan, walaupun pengertian public dan taraf berpikir dari pada orang-orang yang mengambil bagian dalam kegiatan itu beraneka ragam (Waldo, Dwight. 1996:17-18).

Pendekatan manajerial tradisional dalam administrasi publik bersumber pada abad 19, di mana para pengubah pelayanan masyarakat yang pertama kali mempromosikan pendekatan ini sebagaimana dikenalkannya organisasi pelayanan publik. Para pengubah memprotes, politik yang bersifat perlindungan dalam pelayanan terhadap masyarakat yang menyebabkan berbagai kekacauan dalam pemerintahan seperti korupsi, inefisiensi. Dalam pandangan para reformer bahwa apa yang masyarakat sipil butuhkan adalah bagian bisnis dari pemerintah yang diatur secara bisnis. Hal ini berkonsekuensi kepada penunjukan para pemimpin yang berdasarkan “merit” dan kecocokan daripada partisipasi politik dari masyarakat. Banyak para reformer berpikir bahwa para pegawai negeri yang dituntut aktif dalam mengambil bagian dalam pemilihan politik daripada voting (Rosenbloom, David.H and Kravchuk, Robert S, 2005:16).

Pendekatan manajerial pada administrasi publik di mana orang-orang yang mengelompokkan administrasi publik dalam *terms* manajerial, mengambil pendekatan bisnis yang bertujuan untuk meminimalisir perbedaan antara administrasi publik dan administrasi niaga/*private*. Dalam pandangan mereka, administrasi publik sangat penting sama halnya seperti bisnis besar yang dijalankan dengan prinsip-prinsip manajerial dan nilai-nilai manajerial. Pandangan seperti ini sangat sering didengung-dengungkan di media dan dalam pemilihan pemimpin politik yang bertujuan untuk sebuah nilai “birokrasi” dan

sekumpulan kebijakan yang mempengaruhi/ dapat mempengaruhi pelayanan pada masyarakat. Hal ini menjadi tidak biasa ketika kampanye pemilihan presiden yang tidak menekankan pada calonnya yang tidak memiliki kemampuan manajerial dalam sebuah birokrasi yang federal dan membuatnya menjadi lebih efisien dan lebih ekonomis (Rosenbloom,David.H and Kravchuk, Robert S, 2005:15).

Pendekatan politik pada administrasi publik bertujuan lebih pada kekuatan yang dinyatakan oleh Wallace "Administrasi publik adalah masalah utama dalam teori politik : dasar permasalahan dalam sebuah demokrasi yang bertanggung jawab dalam mengontrol masyarakat; sebuah tanggung jawab yang diambil oleh agen pemerintah dan para birokrat yang dipilih secara resmi (seperti para pimpinan eksekutif dan para legislator) yang memegang peranan penting dalam sebuah pemerintah berdasarkan peningkatan kualitas/kekuatan oleh agen-agen administrator. Pendekatan ini berkembang seiring dengan penelitian-penelitian seperti yang dilakukan oleh Paul Appley. Paul berpendapat bahwa administrasi adalah sebuah proses politik. Pendekatan politik pada administrasi publik menekankan pada nilai-nilai yang mewakili tanggung jawab politik dan akuntabilitas melalui pemilihan secara resmi oleh rakyat. Hal ini menggambarkan syarat-syarat demokrasi secara konstitusional dan berbagai aspek pemerintahan, yang lebih ditekankan pada transparansi dan partisipasi dalam pembuatan kebijakan publik(Rosenbloom,David.H and Kravchuk, Robert S, 2005:26).

Pendekatan legal pada Administrasi Publik merujuk pada 3 hal yang saling berhubungan yaitu (1) administrasi hukum, yang membedakan badan hukum dan peraturan yang mengontrol proses administrasi secara umum yang meliputi status,budget, pelayanan dan agen-agen yang berkaitan dan keputusan hukum secara konstitusional; (2) Perubahan menuju yudisial dalam administrasi publik. Yudisial ini bertujuan pada proses administrasi meningkatkan prosedur yang menggambarkan pengamanan hak-hak individu.; (3) Peraturan perundangan hak-hak untuk menyeimbangkan perlindungan sangat kuat diterapkan dalam berbagai masalah administrasi yang berkisar dari perekrutan pegawai negeri sampai pada sistem pengoperasian sekolah-sekolah umum dan lembaga-lembaga pemasyarakatan.

Definisi pelayanan publik menurut Lonsdale dan Enyedi dalam Zauhar, Soesilo (2001) mengartikan *service as assisting or benefiting individuals through making useful things available to them. Public service* diberi makna *sebagai something made available to the whole of population, and it involves things which people can not normally provide for themselves i.e people must act collectively*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan atau jasa yang diperlukan oleh publik. Mengingat sektor publik sangat terkait dengan keberadaan pemerintah, maka pelayanan publik juga dapat disamakan dengan terminologi pelayanan pemerintah (*government service*) yang diartikan sebagai pemberian pelayanan oleh agen pemerintah melalui pegawainya (*the delivery of a service by a government agency using its own employees*).

Pelayanan publik menyangkut dua aktor penting yaitu pemerintah sebagai penyedia barang atau jasa dan konsumen atau warga sebagai pengguna barang atau jasa. Pelayanan publik merupakan bentuk pelayanan dari pemerintah yang diberikan kepada warga masyarakat. Dalam hal ini barang dan jasa yang disediakan oleh pemerintah dapat berupa barang dan jasa seperti transportasi, pendidikan, kesehatan dan lainnya. Bidang yang disediakan oleh pemerintah merupakan bidang yang esensial bagi masyarakat dalam menjalankan kehidupannya sehari-hari (Zauhar dalam Prasajo, et.al, 2006 :7).

Keterlibatan Pemerintah dalam penyediaan pelayanan publik melalui beragam variasinya disebabkan oleh sejumlah alasan. Alasan yang paling klasik adalah akibat ketidaksempurnaan berlakunya teori pasar. Pasar tidak dapat bekerja secara sempurna jika terjadi *economic of scale*, monopoli dan ketimpangan informasi mengenai harga serta tidak dapat memberi pelayanan dengan baik dan efisien manakala jenis pelayanannya termasuk kedalam kategori *public goods and service*, yaitu barang dan jasa yang dapat dinikmati oleh setiap orang pada saat bersamaan (*non rivalry*) tanpa melihat peran sertanya dalam penyediaan barang tersebut (*non excludability*) (Zauhar dalam Prasajo, et.al, 2006 :9)..

Selain itu, adanya eksternalitas-yaitu manfaat dan kerugian dari suatu kegiatan produksi tak diperhitungkan dalam penetapan harga-juga menjadi penyebab kenapa mekanisme pasar tak dapat berjalan secara efisien. Jika

mekanisme pasar tak dapat berjalan dengan baik, di mana suatu pelayanan dapat dinikmati oleh semua orang tanpa kecuali, maka sudah pasti tidak akan ada pelaku bisnis/ekonomi yang tertarik untuk menyelenggarakan pelayanan publik. Dalam kondisi seperti ini, kehadiran birokrasi publik sangat diperlukan untuk membetulkan mekanisme pasar dan menghalangi mekanisme pasar yang merugikan publik. (Zauhar dalam Prasojo, et.al, 2006 :7). Pertimbangan lain yang sering dipakai sebagai justifikasi keterlibatan birokrasi publik dalam pelayanan publik adalah pertimbangan politik. Pertimbangan ini dipakai untuk menghindari kemungkinan masyarakat dirugikan oleh penyelenggaraan pelayanan di pasar bebas yang acapkali kepentingannya berbenturan dengan kepentingan publik.

Frederick W. Taylor dalam Lubis & Huseini (1987:2) mengemukakan teori pendekatan klasik yaitu : memisahkan secara tegas tugas-tugas yang coraknya berbeda; memperkenalkan penggunaan standar; kemungkinan untuk menetapkan besarnya upah dan upah perangsang secara adil. Elton Mayo dalam Lubis & Huseini (1987:4) mengemukakan pendekatan *human relation*, dengan prinsip : organisasi adalah suatu sistem sosial; interaksi sosial menyebabkan munculnya kelompok non-formal; interaksi sosial patut diarahkan agar pengaruhnya positif bagi individu/kelompok; kelompok nonformal diarahkan sesuai kepentingan organisasi. Joan Woodward, terkenal dengan pendekatan modern yaitu : organisasi dipandang sebagai suatu sistem terbuka; keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi menyesuaikan dengan lingkungan di mana organisasi itu berada. Dalam perkembangan Ilmu Administrasi Publik Osborne and Gaebler (1993:20-200) mengenalkan *reinventing government*, yang menelorkan 10 prinsip antara lain peran pemerintah dari yang tadinya mengelola pelayanan publik secara langsung diubah menjadi pengendali pelayanan publik, peran pemerintah memberdayakan daripada memberikan pelayanan; pemerintah 'menyuntikkan' kompetisi ke dalam pemberian pelayanan publik; pemerintah menjadi organisasi yang berorientasi pada misi; pemerintah berorientasi pada apa yang dihasilkan dalam suatu pelayanan publik, uang yang dibelanjakan untuk pelayanan publik berasal dari publik (masyarakat) sehingga dituntut dikembalikan kepada masyarakat;

pemerintah berorientasi pada bagaimana menghasilkan uang; pemerintah berorientasi pada antisipasi terhadap keadaan mendatang; pemerintah yang berorientasi pada pasar.

2.3.Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Mathis dan Jackson (2002:78) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain : kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. Schermerhorn, Hunt and Osborn dalam Veithzal Rivai Ahmad (2005:23) menyatakan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Donnelly, Gibson and Ivancevich dalam Veithzal Rivai Ahmad (2005:25) Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hersey dan Blanchard (1998:179) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik. Prawirosentono.S (1999:11) Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Dengan demikian diperlukan adanya

penilaian kinerja yang dapat diperoleh melalui manajemen kinerja yang efektif untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan.

2.3.2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) menurut Armstrong (1998:24) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama. Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002:77) sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan. Secara lebih luas Dessler (2007:311) mengemukakan bahwa manajemen kinerja meliputi pula penetapan tujuan strategis organisasi/perusahaan yang dikonsolidasikan dengan penilaian kinerja dan pengembangan yang tersistem. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kinerja pegawai mendukung pencapaian target strategis perusahaan/organisasi.

Bacal (2002:3) mengemukakan bahwa manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur: fungsi kerja sesuai yang diharapkan dari karyawan; seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan; arti konkretnya “melakukan pekerjaan baik”; karyawan dan penyeliaanya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang; prestasi kerja akan diukur; mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara karyawan, manajer dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus-menerus antara pengelola kinerja (penyelia dan manajer) dan anggota staf.

Dalam kajiannya tentang manajemen kinerja, Armstrong (1994:25) menjelaskan bahwa penerapan manajemen kinerja secara khusus bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan secara berkelanjutan kinerja organisasi;

- b. Berperan sebagai pendorong untuk melakukan perubahan dalam rangka membangun budaya yang berorientasi kinerja;
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai;
- d. Memudahkan individu untuk mengembangkan kemampuan meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai pemanfaatan maksimal dari potensi individu untuk memperoleh keuntungan individu dan organisasi secara keseluruhan;
- e. Membangun hubungan kerja yang konstruktif dan terbuka diantara individu/karyawan dan dengan manajer dalam suatu proses dialog yang berkelanjutan seiring dengan aktivitas pekerjaan yang dilakukan;
- f. Memberikan perhatian pada pengetahuan dan kompetensi dalam rangka menciptakan efektivitas dan hal-hal yang akan dilakukan untuk mengembangkannya;
- g. Menyediakan alat ukur dan penilaian kinerja yang akurat dan objektif terkait dengan target dan standar yang ditetapkan sehingga pegawai memperoleh umpan balik dari manajer tentang bagaimana pekerjaan yang telah dilakukan;
- h. Memudahkan pegawai dan manajer untuk menyusun rencana perbaikan dan metode untuk mengimplementasikan serta melakukan evaluasi atas program pelatihan dan pengembangan;
- i. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mengekspresikan aspirasi dan perhatian tentang pekerjaan;
- j. Menyediakan landasan untuk memberikan penghargaan kepada pegawai/individu baik secara finansial maupun non finansial;
- k. Memberikan asistensi untuk memberdayakan pegawai.

Penerapan manajemen kinerja dalam suatu organisasi dilakukan secara terintegrasi antara proses kerja, manajemen, pengembangan sumber daya manusia.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer, karyawan dan organisasi menurut Armstrong (1994:25) adalah Pertama, manfaat manajemen kinerja bagi manajer yaitu manajer membantu pegawai dalam mengurangi kualitas kinerja yang rendah, pengulangan kesalahan yang sama dan berprestasi lebih rendah

dibandingkan kemampuan pegawai yang sebenarnya. Berikut ini manfaat manajemen kinerja bagi manajer yaitu : mengurangi keterlibatan dalam semua hal; menghemat waktu dengan membantu para karyawan mengambil keputusan sendiri; mengurangi kesalahpahaman; mengurangi situasi di mana manajer tidak memiliki informasi saat dibutuhkan; mengurangi terulangnya berbagai kesalahan dan membantu manajer dan staf untuk mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi. Kedua, manfaat manajemen kinerja bagi pegawai yaitu manajemen kinerja dapat memecahkan keluhan-keluhan pegawai. Manajemen kinerja dapat menyediakan forum-forum terjadwal untuk mendiskusikan kemajuan kerja, sehingga pegawai dapat menerima umpan balik untuk menilai seberapa jauh pencapaian pegawai dan mengetahui di mana posisi pegawai. Bagian kritis dari proses manajemen kinerja adalah menemukan cara meningkatkan kinerja, bahwa sekalipun pada saat itu tidak ada masalah dalam kinerja. Manajemen kinerja akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru. Proses tersebut juga lebih memungkinkan untuk mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja, seperti sumber daya yang tidak memadai. Ketiga, manfaat manajemen kinerja bagi organisasi di mana organisasi bekerja lebih efektif apabila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggung jawab semuanya terhubungkan. Bilamana orang-orang dalam organisasi memahami bagaimana pekerjaan pegawai memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, semangat dan produktivitas biasanya meningkat.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh *The Institute of Personnel Management*, dalam Armstrong (1994:28) dijelaskan beberapa bukti empiris manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah sebagai berikut : efektivitas organisasi meningkat (85%); meningkatkan motivasi pegawai (54%); memperbaiki program pelatihan dan pengembangan (54%); terjadinya perubahan budaya berorientasi kinerja (54%); merangsang dan memelihara keahlian pegawai (45%).

2.3.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk

memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi dituntut memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja secara keseluruhan.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) menurut Mathis dan Jackson (2002:81) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (1994:56) adalah sebagai berikut : ukuran dihubungkan dengan hasil, hasil dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan, ukuran obyektif dan observabel, data dapat diukur, ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja. Dengan menerapkan maka kinerja sesuai dengan objektif tiap-tiap unit organisasi dan tujuan strategis perusahaan. Spencer (1993:98) menyatakan bahwa banyak peneliti menulis faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai meliputi unsur-unsur kompetensi dasar pegawai : orientasi pada hasil, dampak dan pengaruh, pemikiran konseptual, pemikiran analitis, inisiatif, percaya diri, pengertian antar pribadi, orientasi pelayanan pelanggan, kepemimpinan, mencari informasi dan kerja sama. Dari pengertian yang disampaikan Spencer tersebut dapat dikatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja seseorang tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang. Pendapat mengenai hal-hal yang dapat berhubungan atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan melalui teori atribusi yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang) dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan

seseorang). Faktor-faktor internal yang dimaksudkan adalah kemampuan, upaya (motivasi), kesulitan tugas atau nasib baik. Faktor eksternal lebih banyak dikaitkan dengan situasi di luar jangkauannya, juga faktor lain seperti perilaku, sikap, tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan lain sebagainya.

Selanjutnya dikemukakan oleh Timpe alih bahasa Sofyan (1992:283) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, dalam komunikasi ini atasan dan bawahan berbagi peluang untuk saling tukar menukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan keseluruhan kontribusi karyawan. Tanpa umpan balik setiap pegawai tidak mudah mempunyai gambaran kinerja pribadinya, apa sebenarnya pendapat pimpinan tentang pribadi pegawai tersebut, sehingga penilaian memberi kesempatan kepada individu untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya. Dari hasil penilaian kinerja setiap individu dalam organisasi baik rekan sejawat maupun atasannya tentang hasil kerja dan sikapnya dalam bekerja.

Menurut Dessler (2007:313) terdapat beberapa landasan bagi penerapan penilaian kinerja, yaitu pertama, penilaian kinerja berperan secara integral dalam proses manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodik maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik pegawai. Kedua, penilaian kinerja dapat menjadi media bagi pimpinan dan pegawai untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat *deficiency* penilaian. Ketiga penilaian kinerja dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan promosi karir pegawai yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Keempat penilaian kinerja memberikan pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan pegawai.

Secara rinci penilaian kinerja mempunyai indikator-indikator yang disajikan pedoman penilaian kerja pegawai dan dijadikan pula sebagai rujukan atas hasil penilaian kinerja. Beberapa ahli berpendapat tentang indikator-indikator yang dipakai dalam rangka penilaian kinerja. Menurut Mondy dan Noe (1990:393) berikut ini mengenai beberapa indikator untuk mengukur kinerja

adalah *quantity of work* (banyaknya pekerjaan), *quality of work* (kualitas pekerjaan), *job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan), *creativity* (kreativitas), *cooperation* (kerjasama), *dependability* (dapat diandalkan), *initiative* (inisiatif), *personal qualities* (kualitas pribadi).

Menurut Armstrong (1994:62), "*Performance measure may refer to such matters as income generation, sales, output, units processed, productivity, costs, delivery-to-time, take up a service, speed of realition on turnround, achievement of quality standards or customer/client reactions*". Pendapat lain yaitu dikemukakan oleh Mitchell dalam Sedarmayanti (2007:259) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu : kualitas pekerjaan (*Quality of work*), ketepatan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ukuran kinerja sangat bervariasi sesuai dengan bidang dari masing-masing organisasi, sehingga penilaian kinerja dari beberapa organisasi yang berbeda mempunyai bentuk penilaian yang berbeda pula. Dengan demikian masing-masing organisasi mempunyai standar yang telah ditetapkan secara intern dalam organisasinya.

2.4. Motivasi

2.4.1. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi menurut T.R. Mitchell dalam Robbins (2006:213), motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi umumnya terkait dengan upaya kearah sasaran, tapi fokus dalam hal ini adalah tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Gary dalam Winardi (2007:2) motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan *presistensi* dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Pegawai tentunya memiliki kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan yang dipenuhinya. Hal ini menjadi pendorong baginya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam suatu organisasi, dengan harapan kebutuhan dan kepentingan individualnya dapat diwujudkan, dan sebaliknya

kegiatan yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada organisasi. Sejalan dengan hal ini Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2003:142), menyatakan bahwa orang mau bekerja karena :

- a.. *The desire to live* (keinginan untuk hidup);
Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan, dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- a. *The desire to position* (keinginan untuk suatu posisi)
Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- b. *The desire to power* (keinginan akan kekuasaan);
Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.
- c. *The desire to recognition* (keinginan akan pengakuan);
Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang mau bekerja.

Mengacu pada pendapat di atas, suatu organisasi di mana terdapat kumpulan-kumpulan individu yang secara implisit selalu membawa keinginan-keinginan atau kepentingan, baik positif maupun yang negatif, sedangkan organisasi mempunyai kepentingan pula dalam pencapaian tujuan. Artinya terdapat dua kepentingan yaitu di satu pihak kepentingan individu dan di pihak lain kepentingan organisasi. Kepentingan individu diarahkan sejalan dengan tujuan organisasi.

Jika pendayagunaan tenaga pegawai diperlakukan seperti apa adanya, pegawai tidak akan menjadi lebih baik, tapi jika pegawai diperlakukan seolah-olah apa yang pegawai inginkan, pegawai akan menjadi apa yang seharusnya. Oleh karena itu, perusahaan juga penting untuk memperhatikan aspek motivasi yang dimiliki oleh tenaga kerjanya agar perusahaan tidak kehilangan individu-individu yang berkualitas.

Suatu penelitian yang dilakukan Kovach dikutip oleh Robbins (2006:217), mengemukakan alasan bekerja yang dibuat oleh pegawai dan manajer sebagai berikut:

Gambar 2.1

ALASAN BEKERJA YANG DIBUAT OLEH PEGAWAI DAN MANAJER

KETERANGAN	RANGKING MENURUT PEGAWAI	RANGKING MENURUT MANAJER
-Pekerjaan yang menarik	1	5
-Penghargaan terhadap hasil kerja	2	8
-Merasa di dalam kerja tersebut	3	10
-Keamanan pekerjaan	4	2
-Upah/gaji yang baik	5	1
-Promosi dan perkembangan dalam organisasi	6	3
-Kondisi kerja yang baik	7	4
-Kesetiaan kepada karyawan	8	7
-Bantuan simpati terhadap masalah yang dihadapi karyawan	9	9
-Disiplin yang tepat	10	6

Sumber : Kenneth A Kovach, SAM Advanced Management Journal, Spring, 1980; 57

Mengingat sumber daya manusia dinyatakan sebagai titik sentral kehidupan organisasi, maka untuk dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas, seorang pegawai dipacu oleh beberapa hal. Siagian (2007:101) menyatakan bahwa untuk mewujudkan perilaku pegawai nampaknya akan lebih berhasil apabila memantapkan pengaruh melalui: sistem pengupahan dan penggajian yang menggiatkan semangat kerja yang tinggi; berbagai perangsang berwujud kebendaan seperti bonus hari libur, biaya organisasi dan sejenisnya; kata-kata penghargaan dan ucapan terima kasih; kesempatan untuk mengikuti Pendidikan dan Latihan; pendisiplinan yang obyektif.

Daya dorong eksternal pegawai dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk berusaha meningkatkan frekuensi dan intensitas keterlibatan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Ini menunjukkan bahwa setiap pegawai mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu serta berusaha melaksanakan pekerjaan untuk mengejar dan mewujudkan keinginan dan kebutuhan tersebut dan pada akhirnya mengharapkan kepuasan dari hasil kerja yang dilakukannya.

2.4.2. Teori Motivasi

Teori Maslow dalam Winardi (2007:12) disebut juga teori pemenuhan kebutuhan yang berjenjang. Maslow seorang pakar psikologi yang telah mempelajari hierarki kebutuhan manusia menyatakan bahwa :

- a. Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan. Individu senantiasa menginginkan sesuatu dan individu senantiasa menginginkan lebih banyak;
- b. Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi memotivasi perilaku;
- c. Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan-suatu hierarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. Segera setelah kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah kurang lebih terpenuhi, maka muncullah kebutuhan-kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi dan menuntut pemuasan.

Pengamatan Maslow membawanya pada kesimpulan bahwa kebutuhan manusia dapat dipahami dalam bentuk hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*). Kebutuhan yang lebih rendah pada hierarki itu adalah *prepotent* (yakni lebih kuat) dan dipenuhi lebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi dicapainya. Hal ini dapat digambarkan dalam 5 tingkatan kebutuhan menurut Maslow tersebut adalah :

Gambar 2.2
TINGKAT KEBUTUHAN



Sumber : *Motivation and Personality*, 2nd.ed by A.H. Maslow dalam Robbins (2006:215)

Pertama, kebutuhan fisiologis (*physiological needs*). Pada tingkatan terendah hierarki yang ada dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal antara lain sandang, pangan, tempat tinggal, minuman, istirahat, aktivitas, dan pengaturan suhu, dimasukkan pada tingkatan ini. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Hanya saja memang diakui adanya perbedaan dalam kemampuan untuk memuaskan berbagai kebutuhan tersebut. Gejala umum yang jelas terlihat ialah bahwa meningkatnya kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhan tersebut cenderung mengakibatkan pergeseran pendekatan pemuasannya dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan yang kualitatif.

Kedua, kebutuhan akan keamanan. Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal cukup (tidak sepenuhnya) dipenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan keamanan, mulai mendominasi perilaku manusia. Kebutuhan-kebutuhan demikian yang seringkali dinamakan orang kebutuhan akan keamanan (*security needs*), dinyatakan misalnya dalam wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fisik (bahaya kebakaran, atau serangan kriminal); keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi (*economic security*); preferensi terhadap hal-hal yang dikenal dan menjauhi hal-hal yang tidak dikenal; dan keinginan atau dambaan orang akan dunia yang teratur, serta yang dapat diprediksi, serta keamanan bersifat psikologis (termasuk perlakuan adil dalam pekerjaan seseorang).

Menurut S.P. Siagian dalam Asnawi (2002:95), dengan keamanan jiwa dapat diartikan : tidak adanya rasa takut, baik menghadapi pimpinan, rekan sejawat, maupun bawahan bagi seorang pimpinan / manajer; tidak adanya tekanan yang dapat menimbulkan keresahan yang sekiranya akan menghilangkan kegairahan kerja; adanya suasana dan iklim kerja yang kondusif terhadap pengembangan daya kreasi dan inovasi seseorang; aapat berjalannya prinsip”*reward and punishment*” atas dasar ukuran yang obyektif dan bukan *like*

and *dislike*; terjadinya kerelaan semua pihak dalam menerima segala sesuatu perbedaan.

Ketiga, kebutuhan sosial. Pada hakekatnya manusia itu adalah makhluk sosial, manusia tidak dapat hidup sendirian, tanpa ada orang lain, oleh karena itu manusia ada keinginan untuk dapat diterima oleh orang lain menjadi anggota kelompok masyarakat baik hal itu terjadi di lingkungan kerja atau pun di lingkungan organisasi maupun masyarakat luas. Dengan keikutsertaan seseorang sebagai anggota kelompok dalam berbagai organisasi merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan sosial. Manifestasi kebutuhan sosial menurut Maslow dalam Siagian (2005:152-155) tersebut meliputi antara lain: *sense of belonging* : Perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa, individu bergaul dan berinteraksi dalam organisasi. Dengan perasaan demikian individu akan berperilaku positif yang biasanya tercermin dalam kemauan memberikan sumbangsih yang semakin besar kepada usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. *Sense of importance*. Sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Adanya jati diri yang khas itu setiap orang merasa dirinya penting. Misalnya, merupakan hal yang sangat baik apabila seorang manajer memberikan penekanan yang tepat bahwa tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang betapapun rendahnya kedudukan orang yang bersangkutan dalam hierarki jabatan dalam organisasi, mempunyai arti penting dalam keseluruhan usaha pencapaian tujuan. *Sense of achievement*: Kebutuhan akan perasaan maju. Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa pada umumnya manusia tidak senang apabila menghadapi kegagalan. Sebaliknya seseorang akan merasa senang dan bangga apabila seseorang meraih kemajuan, apapun bentuk kemajuan itu. Misalnya dari berbagai penelitian yang dilakukan terbukti bahwa seorang “*high achiever*” mempunyai karakteristik tertentu, menyenangi pekerjaan yang kemungkinan keberhasilannya cukup besar. *Sense of participations* : Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan. Kebutuhan ini terasa dalam banyak segi kehidupan organisasional, akan tetapi mungkin paling sering terasa dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas seseorang. Tentu saja bentuk partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti konsultasi, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran atau

pendapat. Secara umum bahwa pengikutsertaan seseorang dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut nasib dan pekerjaannya mempunyai dampak psikologis yang sangat kuat. Artinya, apabila seseorang dilibatkan dalam menentukan hal-hal yang menyangkut dirinya, individu akan merasa bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan sendiri. Jika perasaan itu timbul, diharapkan bahwa yang bersangkutan akan mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan keputusan yang diambil itu.

Keempat, kebutuhan akan penghargaan. Pada tingkatan kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan Maslow menganggap bahwa kebutuhan-kebutuhan egoistik untuk penghargaan diri maupun untuk penghargaan dari pihak lain mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri dan kebebasan serta independensi (ketidakketergantungan). Kelompok kedua, kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan mencakup yang berkaitan dengan reputasi seorang individu, atau penghargaan dari pihak lain; kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek yang diberikan oleh pihak lain.

Kelima, kebutuhan aktualisasi diri. Pada puncak hierarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan dan untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas-luasnya. Bentuk khusus kebutuhan demikian akan berbeda-beda dari orang ke orang, seperti halnya terlihat pada kepribadian-kepribadian manusia. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dalam teori A.Maslow. Ini merupakan kebutuhan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki secara maksimal. Misalnya seorang karyawan berupaya sedemikian rupa untuk menjadi karyawan terbaik serta teladan di perusahaannya. Sumber motivasinya adalah kepuasan akan pekerjaan itu sendiri, di mana ia dapat mengekspresikan dirinya sebagaimana yang dikehendaki.

Menurut Maslow dalam Asnawi (2002:98), bahwa perilaku atau tindakan masing-masing perorangan pada saat-saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang paling dominan. Setiap pimpinan atau manajer yang ingin memotivasi setiap pegawainya dituntut memahami tingkat kebutuhan yang lebih berpengaruh dari

pegawainya. Dapat dikatakan bahwa hierarki kebutuhan Maslow ini tidak dimaksudkan sebagai kerangka yang dapat dipergunakan untuk menilai tingkat kebutuhan karyawan melainkan lebih merupakan ramalan tingkah laku karyawan.

Di samping kemanfaatan teori Maslow, tidak sedikit pula kritik yang dilancarkan oleh para ahli lain yang menggeluti masalah penelitian tentang motivasi ini. Beberapa kritik terhadap teori Maslow dalam Asnawi (2002:99), antara lain:

- a. Sulit untuk dapat dibuktikan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia mengikuti hierarki demi hierarki. Memang benar ada dua tingkatan secara garis besar, yaitu kebutuhan biologis dan kebutuhan-kebutuhan lain. Namun senyatanya sulit untuk disimak secara riil bahwa kebutuhan-kebutuhan lain itu baru timbul setelah kebutuhan biologis terpenuhi secukupnya;
- b. Khususnya pada kebutuhan yang lebih tinggi, terdapat kekuatan kebutuhan yang berbeda antara orang yang satu dengan orang yang lain;
- c. Timbulnya kebutuhan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan oleh terpenuhinya pada rendah, tetapi disebabkan oleh meningkatnya tingkat kebutuhan seseorang;
- d. Kebutuhan itu pada hakekatnya bersifat sangat elastis / relatif, seberapa banyak kebutuhan itu dapat dikatakan telah cukup atau telah memuaskan.

Sedangkan kelemahan teori Maslow dalam Malayu Hasibuan (2003:107) yaitu : Pertama, menurut teori ini kebutuhan manusia itu adalah bertingkat-tingkat atau hierarki, tetapi dalam kenyataannya manusia menginginkannya tercapai sekaligus dan kebutuhan manusia itu merupakan siklus, seperti lapar-makan-lapar lagi-makan lagi dan seterusnya. Kedua walaupun teori ini sangat populer, tetapi belum pernah dicoba kebenarannya, karena Maslow mengembangkannya hanya atas dasar pengamatannya saja.

Walaupun banyak kritik yang dilontarkan kepada teori Maslow ini namun tetap banyak gunanya terutama untuk menjelaskan mekanisme motivasi. Pada umumnya organisasi-organisasi berhasil memenuhi kebutuhan fisiologis dengan gaji yang cukup kepada pegawainya, sedangkan kebutuhan-kebutuhan lainnya yang lebih tinggi tingkatannya belum banyak mendapat perhatian bahkan ada yang kurang atau tidak memperhatikan sama sekali.

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan: prestasi, kelompok pertemanan dan kekuasaan. Ada tiga macam motif dalam Robbins (2002:225), yaitu Pertama, kebutuhan akan prestasi atau “*need for achievement*”. Ada orang yang memiliki dorongan kuat sekali untuk berhasil. Individu bergulat demi prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Individu mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi (*nAch-achievement need*). Dari riset mengenai kebutuhan akan prestasi McClelland menemukan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri individu dari orang lain berdasar hasrat individu untuk menyelesaikan apa yang dikerjakan dengan cara yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain. Individu mengupayakan situasi di mana individu dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap masalah-masalah, di mana individu dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerja individu sehingga individu dapat mengetahui dengan mudah apakah individu menjadi lebih baik atau tidak, di mana individu dapat menentukan sasaran yang cukup menantang.

Dalam kebutuhan organisasional, kebutuhan untuk berhasil biasanya tercermin pada adanya dorongan untuk meraih kemajuan dan mencapai prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penetapan standar itu dapat bersifat intrinsik, akan tetapi dapat pula bersifat ekstrinsik. Artinya, seseorang dapat menentukan bagi dirinya sendiri standar karya yang ingin dicapainya dan dapat pula standar ditetapkan secara ekstrinsik yaitu oleh organisasi.

Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, jika terdapat kesempatan untuk mengembangkan prestasi. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya ia dapat memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya Robbins (2002:122).

Kedua, kebutuhan akan afiliasi atau “*need for affiliation*”. Individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk mendapatkan persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Kebutuhan akan afiliasi ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Kenyataan ini berangkat dari sifat manusia sebagai makhluk sosial. Karena itu kebutuhan akan afiliasi ini yang merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*); kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*); kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*); kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Seseorang karena kebutuhan akan afiliasi ini akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal yang patut diingat bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerja sama dengan orang lain dalam kehidupan organisasionalnya tetap diwarnai oleh persepsinya tentang apa yang akan diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut.

Ketiga, kebutuhan akan kekuasaan atau "*need for power*". Kebutuhan akan kekuasaan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu kebutuhan akan kekuasaan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Penelitian dan pengalaman memang menunjukkan bahwa setiap orang ingin berpengaruh terhadap orang lain dengan siapa individu melakukan interaksi. Tiga hal yang patut mendapat perhatian dalam hal ini. Pertama, adanya seseorang yang mempunyai kebutuhan berpengaruh terhadap orang lain. Kedua, orang lain terhadap siapa pengaruh itu digunakan. Ketiga, persepsi ketergantungan antara seseorang dengan orang lain. Meskipun benar bahwa dalam kehidupan organisasional, bawahanlah yang biasanya tergantung pada atasannya, tetapi sesungguhnya ketergantungan itu tidak semata-mata terbatas pada adanya hubungan atasan dengan para bawahannya. Artinya, setiap kali seseorang bergantung pada orang lain untuk sesuatu hal, pengaruh orang kepada siapa orang lain menggantungkannya sudah berarti terpenuhinya kebutuhan akan kekuasaan orang yang bersangkutan. Semakin besar tingkat ketergantungan orang

lain pada seseorang, semakin besar pula pengaruh orang tersebut terhadap pihak lain itu.

Sejumlah riset dibuat berdasarkan hubungan antara kebutuhan akan prestasi, afiliasi, kekuasaan dan kinerja pekerjaan (Robbins, 2006: 224) yaitu :

a. Individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan resiko. Bila karakteristik-karakteristik ini muncul, peraih prestasi tinggi akan sangat termotivasi.

b. Kebutuhan tinggi untuk berprestasi belum pasti menghantar menjadi manajer yang baik, teristimewa dalam organisasi-organisasi besar. Orang dengan kebutuhan prestasi yang tinggi tertarik dengan seberapa baik mereka melakukan secara pribadi dan tidak tertarik dengan mempengaruhi orang lain untuk melakukan dengan baik.

c. Kebutuhan akan afiliasi dan kekuasaan cenderung erat dikaitkan dengan sukses manajerial. Manajer terbaik adalah yang tinggi dalam kebutuhan akan kekuasaan dan rendah kebutuhan akan afiliasi. Memang, motif kekuasaan tinggi dapat merupakan persyaratan bagi efektivitas manajerial. Tentu saja, mana penyebab dan akibat dapatlah diperdebatkan. Bahwa kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi dapat terjadi semata-mata sebagai fungsi dari level seseorang dalam organisasi hierarkis. Argumen belakangan mengemukakan bahwa makin tinggi individu naik ke dalam organisasi, makin besar motif kekuasaan sang pemegang jabatan. Akibatnya, posisi-posisi yang berkuasa akan menjadi rangsangan untuk munculnya motif kekuasaan tinggi.

Frederick Herzberg dalam Robbins (2006:218) mengemukakan, teori Dua Faktor Motivasi, yang menyatakan bahwa terdapat dua macam situasi yang mempengaruhi individu terhadap pekerjaannya, yaitu faktor *motivator* atau *satisfiers* dan faktor *higienes* atau faktor *dissatisfiers*. Faktor motivator adalah faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, sehingga mendorong orang untuk berperilaku tertentu dan memotivasi untuk bekerja lebih giat dan semangat, sehingga memberikan kepuasan kerja padanya. Faktor *higienes* atau faktor *dissatisfiers* adalah yang menjadi penyebab seseorang untuk tidak melakukan sesuatu, dengan anggapan bahwa apabila dilakukan hal tersebut, yang

bersangkutan akan menghadapi ketidakpuasan. Teori Dua Faktor Herzberg dirangkum pada gambar berikut ini :

Gambar 2.3
Faktor Motivator dan Higienes Herzberg

FAKTOR MOTIVATOR	FAKTOR HIGIENES
<ul style="list-style-type: none"> -Kesempatan berprestasi -Kesempatan memperoleh pengakuan -Kemajuan -Pekerjaan itu sendiri -Peningkatan Personal -Tanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> -Kebijakan dan Administrasi -Supervisi -Hubungan dengan supervisi -Hubungan dengan bawahan -Penggajian -Keamanan Pekerjaan -Kehidupan Personal -Kondisi kerja -Status

Sumber : How do you motivate employees? by F.Herzberg dalam Robbins (2006:219).

Herzberg dalam Robbins (2006: 219) mengemukakan hipotesis bahwa motivator-motivator menyebabkan seseorang beralih dari suatu keadaan tidak puas ke keadaan puas. Oleh karena itu, teori Herzberg memprediksi bahwa para manajer dapat memotivasi individu-individu dengan jalan "memasukkan" motivator-motivatornya ke dalam pekerjaan seseorang individu, yaitu proses yang dinamakan perkayaan pekerjaan (*job enrichment*). Selanjutnya untuk faktor-faktor *higienes* dikatakan bahwa mereka tidak bersifat motivasional. Menurut Herzberg, seorang individu tidak akan mengalami perasaan tidak puas dengan pekerjaannya apabila individu tidak memiliki keluhan-keluhan tentang faktor-faktor *higienes* tersebut. Yang menarik dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzberg ialah apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaan, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan profesional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik -- artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan -- seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Kompensasi yang tidak memadai akan mempengaruhi pegawai untuk mencari pekerjaan lain untuk mendapatkan imbalan yang lebih tinggi. Perilaku pegawai mendorong meningkatnya ketidakhadiran (absensi tinggi), meningkatnya perputaran pegawai (*turn over*), pegawai akan memilih keluar dari perusahaan dan pada akhirnya mengakibatkan ketidakpuasan. Ketidakpuasan ada bermacam-macam dampak negatifnya, diantaranya tingkat psikologis pegawai menurun, gangguan kesehatan meningkat.

Douglas McGregor dalam Robbins (2006: 216) mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain ditandai dengan teori Y. Setelah mengkaji cara para manajer menangani pegawai, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya ke para bawahan.

Teori X dengan asumsi bahwa pegawai tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan dipaksa agar berprestasi. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut : Pegawai secara *inheren* tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya; Karena pegawai tidak menyukai kerja, mereka dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran; Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin; Kebanyakan pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Menurut Teori X, untuk memotivasi dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya pegawai mau bekerja secara sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi yang negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas (Robbins 2006: 214).

Teori Y dengan asumsi bahwa pegawai menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahan-diri. Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai Teori Y : Pegawai dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain; Orang-

orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran; Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab; Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik individu yang berada pada posisi manajemen.

Menurut Teori Y, untuk memotivasi pegawai dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi pegawai, kerja sama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. McGregor mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan *partisipatif*, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang serta hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja pegawai.

2.5. Kepemimpinan

2.5.1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian tentang kepemimpinan berbeda-beda dalam berbagai literatur. Locke (1997:9) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

Pertama, kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa pemimpin yang efektif dituntut mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka;

Kedua, kepemimpinan merupakan suatu proses. Untuk dapat memimpin, pemimpin dituntut memahami bahwa kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin;

Ketiga, kepemimpinan dituntut membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan),

penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

Sedangkan kepemimpinan menurut Ivancevich (2006:50) adalah *"Leader must orchestra the distinctive skills, experiences, personalities and motives of individuals. Leader also must facilitate the interaction that occur within work groups"*. Pendapat Ivancevich tersebut menyatakan bahwa seorang pemimpin dituntut menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinya. Selain itu pemimpin juga memfasilitasi interaksi yang terjadi diantara kelompok dalam organisasi. Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan untuk memadukan seluruh potensi sumber daya manusia yang dipimpinya.

Menurut J.P. Kotter dalam Robbins (2006:431), kepemimpinan menyangkut penanganan perubahan, para pemimpin menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan, menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi dan mengilhami agar mampu mengatasi rintangan-rintangan. Stephen P. Robbins (2006:432) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok sekaligus melalui pengangkatan formal untuk memimpin kelompok.

2.5.2 Teori Kepemimpinan

Kepercayaan atau tidak adanya kepercayaan, menjadi isu kepemimpinan yang semakin penting dalam organisasi dewasa ini. Lewis dan Weigert mengemukakan kepercayaan merupakan fondasi kepemimpinan. Kepercayaan adalah pengharapan positif orang lain tidak akan-melalui kata-kata,tindakan, atau keputusan-bertindak secara oportunistik. Kepercayaan adalah suatu proses ketergantungan-historis yang didasarkan pada sampel-sampel pengalaman yang relevan namun terbatas. Sebagian besar individu sulit, jika bukan tidak mungkin, mempercayai seseorang secara langsung jika individu tidak mengetahui apapun tentang orang lain. Akhir-akhir ini, kepemimpinan semakin dilihat sebagai manajemen atau pengelolaan makna. Artinya pemimpin dilihat sebagai individu-individu yang menetapkan realitas organisasi melalui artikulasi visi (Robbins 2006:432).

Model kepemimpinan pertama dikembangkan oleh Fred Fiedler. Fiedler mengemukakan model kepemimpinan di mana kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat mana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu.

Mendefinisikan situasi. Fiedler telah mengidentifikasi tiga dimensi kontinjensi yang, menurutnya, mendefinisikan faktor situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Dimensi itu didefinisikan sebagai berikut : Hubungan pemimpin-anggota. Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan hormat bawahan terhadap pemimpin; Struktur tugas. Tingkat penugasan pekerjaan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur); Kekuasaan jabatan. Tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Fiedler meyakini bahwa semakin baik hubungan pemimpin-anggota, semakin terstruktur pekerjaan itu, dan semakin kuat kekuasaan posisi, semakin banyak kendali atau pengaruh yang dimiliki pemimpin itu. Misalnya terdapat situasi yang sangat mendukung (di mana pemimpin itu akan mempunyai banyak kendali) mungkin melibatkan manajer penggajian yang dihormati dan bawahannya mempunyai keyakinan akan manajer tersebut (hubungan pemimpin-anggota yang baik), di mana kegiatan yang dilakukan-seperti perhitungan gaji, penulisan cek, pengisian laporan-bersifat spesifik dan jelas (struktur tugas yang tinggi), dan pekerjaan itu memberinya kebebasan yang cukup besar untuk menghadiahi atau menghukum bawahannya (kekuasaan jabatan yang kuat).

Menyesuaikan pemimpin dengan situasi. Dengan pengetahuan akan *Least Preferred Co-worker-LPC* individu tertentu dan penilaian terhadap tiga variabel kontinjensi, model Fiedler menyarankan penyesuaian keduanya untuk mencapai efektivitas kepemimpinan maksimum. Berdasarkan penelitiannya, Fiedler menyimpulkan bahwa para pemimpin berorientasi-tugas cenderung berkinerja lebih baik dalam situasi yang sangat mendukung dan dalam situasi-situasi yang sangat tidak mendukung.

Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam Robbins (2006:445) telah mengembangkan model kepemimpinan yang memperoleh pengikut kuat di

kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini-yang disebut teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*-SLT)-telah digunakan sebagai perangkat utama pelatihan di lebih dari 400 perusahaan Fortune; dan lebih dari satu juta manajer setahun dari berbagai organisasi diajari unsur-unsur dasarnya.

Kepemimpinan situasional merupakan teori kontinjensi yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Tergantung pada pengikut demi tercapainya efektivitas kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa para pengikutnya yang menerima atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, efektivitas bergantung pada tindakan pengikutnya. Istilah kesiapan, seperti yang didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard, merujuk ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

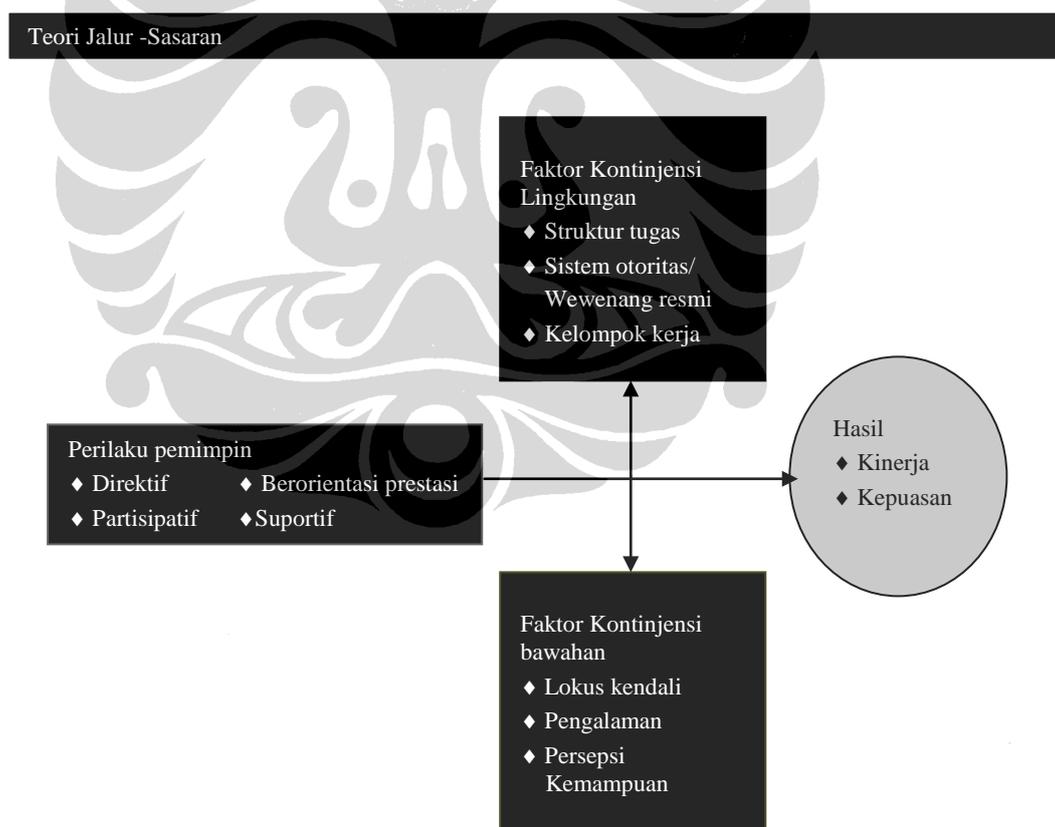
Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku pemimpin spesifik-mulai dari yang sangat direktif sampai yang sangat bebas. Perilaku yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan motivasi pengikut. Maka model SLT mengatakan jika para pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas, pemimpin memberikan arahan yang khusus dan jelas; jika para pengikut tidak mampu dan ingin, pemimpin memaparkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasi kekurangmampuan para pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat para pengikut menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpin. Jika pengikut mampu dan tidak ingin, maka pemimpin menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif; dan jika karyawan mampu dan ingin, para pemimpin tidak berbuat banyak.

Teori yang dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2006:448), hakekat teori jalur-sasaran adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya mencapai sasaran dan untuk memberikan pengarahan dan/atau dukungan guna memastikan sasaran bawahan sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi. Istilah jalur-sasaran diturunkan dari

keyakinan bahwa pemimpin yang efektif, membantu pengikut dari awal menuju ke pencapaian sasaran kerja dan membantu melakukan perjalanan sepanjang jalur itu secara lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan perangkap.

House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan. Pemimpin *direktif* memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari pengikutnya, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. Pemimpin *suportif*, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut. Pemimpin *partisipatif*, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran bawahan sebelum mengambil keputusan. Pemimpin berorientasi-prestasi menerapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi bawahan.

Gambar 2.4.
Teori Jalur-Sasaran



Sumber : A path-goal theory of leader effectiveness by R.J. House (Robbins, 2006 : 448).

Seperti digambarkan, teori jalur-sasaran mengemukakan dua kelas variabel situasi atau kontinjensi yang melunakkan hubungan perilaku kepemimpinan-hasil; variabel-variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali bawahan (struktur tugas, sistem wewenang formal, dan kelompok kerja) dan variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan (lokus kendali, pengalaman, dan kemampuan pemahaman). Faktor-faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang disyaratkan sebagai pelengkap agar kinerja bawahan maksimal; sementara karakteristik pribadi bawahan menentukan cara menafsirkan lingkungan dan perilaku pemimpin. Oleh karena itu teori tersebut mengemukakan bahwa perilaku pemimpin akan tidak-efektif bila berlebih karena sama dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sebangun dengan karakteristik bawahan.

Beberapa ilustrasi tentang perkiraan yang didasarkan pada teori jalur-sasaran dalam Robbins (2006:449) : kepemimpinan *direktif* menghasilkan kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas bersifat ambigu atau penuh-tekanan daripada bila tugas-tugas sangat terstruktur dan tertata dengan baik; kepemimpinan *suportif* menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur; kepemimpinan *direktif* cenderung dipersepsikan sebagai berlebihan jika bawahannya memiliki kemampuan pemahaman yang baik atau pengalaman yang cukup banyak; bawahan yang memiliki lokus kendali internal (bawahan yang yakin dapat mengendalikan nasibnya sendiri) akan lebih puas atas gaya *partisipatif*; kepemimpinan yang berorientasi-prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya akan menghasilkan kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu ambigu strukturnya.

Menurut B. Nanus dalam Robbins (2006:473), kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Visi ini, jika tidak diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa ”mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan ketrampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.”

Tinjauan terhadap berbagai definisi menemukan bahwa visi dalam beberapa hal berbeda dari bentuk-bentuk lain penetapan arah: "Visi memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan. Visi menyalurkan emosi dan energi orang. Bila diartikulasikan secara tepat, visi menciptakan kegairahan, yang membawa energi dan komitmen ke tempat kerja. Nutt dan Backoff dalam Robbins (2006:473) mengungkapkan, sifat dasar visi yang menentukan keberhasilan adalah kemungkinannya memberi inspirasi yang berpusat pada nilai dan dapat diwujudkan, disertai gambaran dan artikulasi yang unggul.

Visi mampu menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang memberi inspirasi dan menawarkan tatanan baru yang dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Visi kemungkinan akan gagal jika visi tersebut tidak menawarkan pandangan masa depan yang jelas terlihat lebih baik bagi organisasi dan anggota-anggotanya. Visi yang diinginkan itu dituntut cocok dengan waktu dan lingkungan serta mencerminkan keunikan organisasi. Orang-orang dalam organisasi dituntut yakin bahwa visi itu dapat dicapai. Visi juga terlihat menantang namun bisa dilaksanakan. Visi yang memiliki artikulasi yang jelas dan imajinasi yang ampuh akan lebih mudah diterima.

M.Sashkin et.al. dalam Robbins (2006:473) menyatakan ketika visi diidentifikasi, para pemimpin tampaknya memiliki tiga kualitas yang berkaitan dengan efektivitas peran visionernya. Ketrampilan pertama, kemampuan untuk menjelaskan visi ke orang lain. Pemimpin menjelaskan visi dilihat dari segi tindakan-tindakan dan sasaran-sasaran yang dituntut melalui komunikasi lisan dan tertulis dengan jelas. Ketrampilan kedua, kemampuan mengungkapkan visi tidak hanya secara verbal melainkan melalui perilaku kepemimpinan. Ini menuntut berperilaku dalam cara-cara yang secara bersinambung memuat dan mendorong kembali visi. Ketrampilan ketiga, kemampuan memperluas visi ke dalam berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda. Ini merupakan kemampuan untuk mengurutkan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan ke dalam berbagai situasi.

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu : bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakekatnya merupakan suatu usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Selain teori kepemimpinan yang dikemukakan di atas, ada yang dinamakan gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain/bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang mengarah terhadap pencapaian tujuan. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya dan merupakan gaya kepemimpinan. Dalam melaksanakan tugas tiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda. Secara umum gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga macam gaya (Nawawi, 2006:117-151):

Otokratis memiliki ciri-ciri antara lain : pelaksanaan tugas tidak boleh keliru/salah atau menyimpang dari instruksi pimpinan; tidak ada kesempatan bagi anggota organisasi untuk menyampaikan inisiatif, kreativitas, saran dan pendapat; setiap kehendak pimpinan terlaksana; sanksi/hukuman tetap merupakan senjata dalam menuntut kepatuhan anggota organisasi, dengan menggunakan pengawasan ketat sebagai alat mencari kesalahan anggota organisasi yang tidak disukai.

Demokratis memiliki ciri-ciri antara lain : semua kebijakan merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu pemimpin; perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlakukan nasehat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur; para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang dikehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok; pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya serta pemimpin berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental.

Kendali bebas memiliki ciri-ciri antara lain : kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin; macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, pemimpin akan menyediakan keterangan apabila diminta; pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali; komentar spontan yang tidak *frekuen* atas aktivitas-aktivitas anggota dan pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

Sampai saat ini masih ada perbedaan persepsi pemahaman terhadap manajemen dan kepemimpinan. Perbedaan mendasar antara keduanya dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan secara umum adalah hubungan antara atasan dan bawahan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu yang diinginkan. Adair (1993:90) memberikan pengertian kepemimpinan adalah "mengerjakan segala sesuatu melalui orang lain (sendiri maupun kelompok) untuk mencapai target yang telah ditentukan secara efektif".

Selanjutnya dikatakan oleh Stoner (1982:8), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan Werther Jr.(1995:211) menyatakan "*Leadership is working on the system, while management is working in the system*". Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan bekerja pada suatu sistem sedangkan manajemen bekerja dalam sistem. Dalam menilai apa yang dilakukan seorang pemimpin yang efektif dapat dilihat dari cara bagaimana pemimpin mendelegasikan tugas, berkomunikasi, memotivasi anak buahnya, bagaimana pemimpin melaksanakan tugasnya, dan lain sebagainya.

Dalam konteks lingkungan organisasi yang dinamis maka seorang pemimpin dituntut untuk memainkan peran strategis. Hitt, Ireland dan Hoskisson (2003:386) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai berikut :'*the ability to anticipate, envision, maintain flexibility and empower other to create strategic changes as necessary*'. Untuk itu, seorang pemimpin dituntut mampu memobilisasi seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi yang dipimpinnya, meliputi sumber daya fisik, kelembagaan, teknologi, finansial, sumberdaya manusia, reputasi dan inovasi. Mobilisasi sumber daya tersebut dapat

mempengaruhi perubahan lingkungan dengan cepat diantisipasi melalui peningkatan kinerja perusahaan/organisasi. Lebih lanjut, Hitt, Ireland dan Hoskinsson menjelaskan bahwa intisari dari kepemimpinan strategis adalah “...*the ability to manage the firm’s operations effectively and sustain a high performance over time*”.

Menurut Hitt, Ireland & Hoskinsson (2003:387), kepemimpinan strategis yang efektif akan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut untuk mengarahkan pandangan pegawai mencapai target jangka panjang; meminta umpan balik, saran korektif dari para ahli, atasannya dan pegawai berkaitan dengan visi serta keputusan yang telah diambil.

Salah satu langkah kunci dalam penerapan kepemimpinan strategis adalah membangun modal sumber daya manusia (*human capital*). Menurut Hitt, Ireland dan Hoskinsson (2003:397) *human capital* adalah “...*the knowledge and skills of a firm’s entire workforce*”. Dalam pandangan ini, sumber daya manusia digolongkan sebagai modal oleh karena itu memerlukan investasi. Semakin pentingnya modal manusia telah memberikan pengaruh besar dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Berkaitan dengan pandangan ini, ketiga ahli tersebut menjelaskan bahwa setiap pemimpin strategis dituntut memiliki keahlian untuk mengembangkan modal manusia yang berada di dalam tanggungjawabnya. Tantangan ini menjadi penting karena pada dasarnya pemimpin yang strategis memiliki tanggungjawab dan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber daya manusia.

2.6. Model Analisis

Masih terdapat perbedaan pendekatan di kalangan pemimpin dalam upaya memotivasi pegawai di mana lebih menekankan imbalan-ekonomik atau yang sebaliknya-pemimpin menggunakan kepemimpinan yang positif (*positif leadership*). Pendidikan pegawai yang lebih baik, tuntutan untuk mandiri yang lebih besar, dan berbagai faktor lainnya telah membuat motivasi pegawai yang memuaskan lebih bergantung pada kepemimpinan yang positif. Apabila penekanan diletakkan pada hukuman, pemimpin menerapkan kepemimpinan yang negatif (*negative leadership*). Pendekatan *negative leadership* lebih menekankan

kepada bagaimana pegawai dapat memperoleh prestasi yang dapat diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi. Para pemimpin dengan kepemimpinan yang negatif, cenderung mendominasi dan merasa lebih unggul dari yang dipimpin. Agar pegawai mau menyelesaikan pekerjaan, pemimpin seperti ini mengancam dengan hukuman atau pemecatan, menegur di hadapan umum, dan pengrumahan beberapa hari tanpa bayaran. Para pemimpin memamerkan wewenang dengan keyakinan yang keliru bahwa hal itu akan menimbulkan rasa takut setiap pegawai sehingga mau lebih produktif. Para pemimpin jenis ini lebih berperan sebagai bos dibandingkan sebagai pemimpin. Ada kontinum gaya kepemimpinan, yang beranjak dari pemimpin yang sangat positif sampai dengan yang sangat negatif. Hampir setiap manajer menerapkan kedua gaya itu di suatu tempat, tetapi gaya yang dominan menentukan suasana dalam kelompok. Kepemimpinan yang positif umumnya menghasilkan kepuasan kerja dan prestasi yang lebih tinggi (Keith dan Newstrom, 2005:163-164).

Proses motivasi terhadap pegawai oleh pemimpin meliputi hal-hal sebagai berikut (S.J Carol dalam Robbins, 2006: 288-289) :

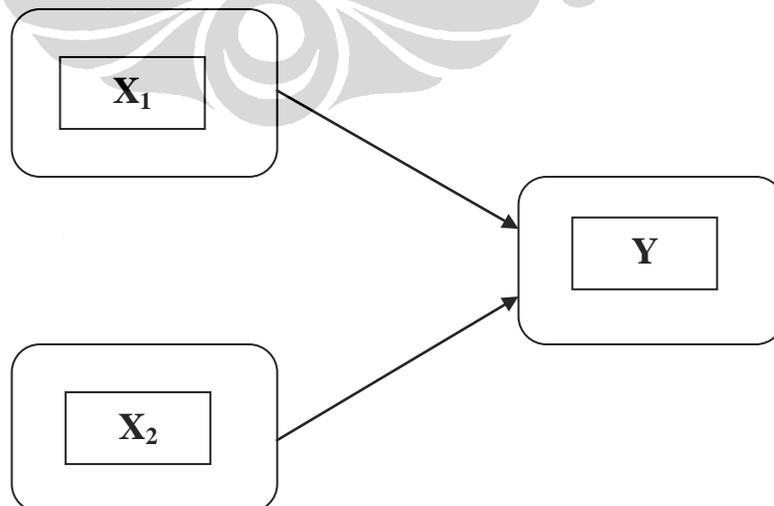
- a. Kenali perbedaan-perbedaan individual. Para karyawan mempunyai kebutuhan yang berlainan. Jangan perlakukan karyawan secara sama. Selain itu, luangkan waktu untuk memahami apa yang penting bagi tiap karyawan. Ini akan memungkinkan untuk 'mengindividualkan' sasaran, tingkat partisipasi dan imbalan agar sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan individu.
- b. Gunakan sasaran dan umpan balik. Para karyawan tentu mempunyai sasaran yang khusus dan jelas, dan juga umpan balik mengenai seberapa baik perkembangan karyawan dalam memburu sasaran tersebut.
- c. Beri kesempatan karyawan berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi karyawan. Karyawan dapat berkontribusi ke dalam sejumlah keputusan yang mempengaruhi karyawan seperti penetapan-sasaran kerja, pemilihan paket tunjangan, memecahkan masalah kinerja, kualitas dan semacamnya. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan, komitmen terhadap sasaran kerja dan kepuasan kerja.

- d. Kaitkan imbalan dengan kinerja. Imbalan bergantung pada kinerja. Yang penting, karyawan mempersepsikan adanya tautan yang jelas antara imbalan dengan kinerja. Jika individu-individu merasa bahwa korelasi imbalan dengan kinerja ini rendah, hasilnya akan berupa kinerja yang rendah, penurunan kepuasan kerja dan peningkatan statistik keluar masuknya karyawan serta pembolosan, demikian sebaliknya.
- e. Sistem diperiksa demi kesetaraan. Imbalan dipersepsikan oleh para karyawan sebanding dengan *input* yang dibawa ke dalam pekerjaan. Pada tingkat yang sederhana, ini berarti bahwa pengalaman, keterampilan, upaya, dan masukan lain yang jelas menerangkan perbedaan-perbedaan kinerja, perbedaan upah, tugas pekerjaan dan imbalan yang jelas.

Faktor pendukung pemberian motivasi oleh pemimpin yaitu walaupun setiap individu pegawai mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhannya yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup butuh makan serta manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap pegawai mengharapkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan yang baik dari atasannya.

Berdasarkan uraian di atas, secara sederhana model hubungan antara variabel motivasi kerja dan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.5.
Model Analisis Penelitian



Keterangan :

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Kepemimpinan

Y = Kinerja Pegawai

2.7. Hipotesis Penelitian

Dari hasil teori yang berkaitan dengan rumusan masalah yang dilanjutkan dengan menyusun tujuan penelitian dan kerangka maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. H_{01} : Ditolak apabila tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.

H_{a1} : Diterima apabila ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.

2. H_{02} : Ditolak apabila tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.

H_{a2} : Diterima apabila ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.

3. H_{03} : Ditolak apabila tidak ada pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.

H_{a3} : Diterima apabila ada pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.

2.8. Operasionalisasi Konsep

Jumlah variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat (*dependent* variabel) dan dua variabel bebas (*independent* variabel). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja (Y), variabel bebasnya adalah motivasi kerja (X_1) dan kepemimpinan (X_2). Indikator pengukuran dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Variabel Penelitian	Indikator-indikator	Referensi
Motivasi Kerja (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan fisiologis. 2. Kebutuhan akan keamanan. 3. Kebutuhan akan penghargaan. 4. Kebutuhan afiliasi. 5. Aktualisasi diri. 6. Kondisi lingkungan. 	A. Maslow, Mc. Clelland, Herzberg, McGregor, Vroom
Kepemimpinan (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan dan ketrampilan pimpinan. 2. Bentuk komunikasi atasan bawahan. 3. Kepemimpinan partisipatif. 4. Berorientasi pada hasil. 5. Tanggung jawab dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. 6. Kepemimpinan visioner. 	Hitt, Michael A R dan Robert E. Hoskinsson, Fiedler, Robert House Paul Hersey dan Ken Blanchard B.Nanus
Kinerja(Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Speed activity</i> (kecepatan menyelesaikan pekerjaan) 2. <i>Work timetable</i> (disiplin tepat waktu dlm pekerjaan) 3. <i>Job Knowledge</i> (pemahaman dan pengetahuan karyawan ttg pekerjaan mereka). 4. <i>Personal qualities</i> (kualitas yang dimiliki seorang dalam bekerja) 5. <i>Initiative</i> (ide yang dimiliki karyawan dlm bekerja) 6. <i>Quality of work</i> (kualitas pekerjaan yang dimiliki pegawai). 	Mondy R. Wayne, Noe Robert M, Armstrong, Mitchael, Mathis and Jackson, Spencer, Dessler, Mitchell, Bacal